

**The manager's role in promoting work-family balance**

**Rolul managerului în promovarea echilibrului muncă-familie**

**DOI: 10.5281/zenodo.13837903**

**DIANA BOTNARIUC1,** *locotenent-colonel* ORCID ID: 0009-0007-5600-750X

**VALERII SUVAC1,** *maior, ofițer superior* ORCID ID: 0009-0006-6778-7356

**CRINA VICOL1,** *maior, ofițer principal* ORCID ID: 0009-0006-9192-0751

**LEON BERNAZ1,** *locotenent, ofițer* ORCID ID: 0009-0006-3574-0203

*1Secția Asistență Psihologică a DMRU a Inspectoratului General pentru Situații de Urgență*

**Author Corespondent:** Diana Botnariuc, șef al Secției Asistență Psihologică a DMRU a Inspectoratului General pentru Situații de urgență.

***Email:***[*dianabotnariuc@mail.ru*](mailto:dianabotnariuc@mail.ru)

**Key words:** manager, employee, balance, family, work, institution, professional and personal satisfaction, burnout

**Cuvinte cheie:** manager, angajat, echilibru, familie, muncă, instituție, satisfacție profesională și personală, burnout

**Abstract**

This article explores in detail the ramifications of work-family imbalance on employees in institutions, examining the theoretical and practical issues related to the promotion of work-family balance by managers to mitigate burnout syndrome.

First, the article explores the concept of work-family balance, highlighting its importance in the lives of both employees and institutions. It emphasises that the appropriate balance between these two areas is essential for optimal performance and satisfaction in both aspects of life.

The negative effects of work-family imbalance are then analysed in detail, both at individual and institutional level. These effects include, but are not limited to, reduced job satisfaction, decreased productivity and declining employee health, high turnover and burnout.

Finally, the paper proposes concrete ways in which managers can promote work-life balance and mitigate burnout in organisations. These strategies include: flexible working hours, effective communication, avoiding overtime, developing technological boundaries, promoting employee well-being and offering paid leave. It emphasises that adopting these practices will not only improve employee satisfaction and health, but also increase long-term organisational performance and success.

Thus, the given paper provides a broad and detailed perspective on the complexity of work-family balance and the crucial role of managers in promoting it in modern organizations and mitigating burnout syndrome.

**Adnotare**

Lucrarea dată explorează în detaliu implicațiile dezechilibrului între muncă și familie asupra angajaților din cadrul instituțiilor, analizând aspectele teoretice și practice legate de promovarea echilibrului muncă-familie de către manageri pentru a diminua sindromul de burnout.

În primul rând, lucrarea investighează conceptul de echilibru muncă-familie, evidențiind importanța acestuia în viața angajaților și a instituțiilor. Se subliniază că echilibrul adecvat între aceste două domenii este esențial pentru o funcționare optimă și satisfacție în ambele sfere ale vieții.

În continuare, sunt discutate detaliat efectele negative ale dezechilibrului muncă-familie, atât la nivel individual, cât și instituțional. Printre acestea se numără scăderea satisfacției profesionale, productivității și sănătății angajaților, fluctuația personalului calificat și apariția sindromului burnout.

În final, lucrarea propune metode concrete prin care managerii pot promova echilibrul muncă-familie și diminua sindromul burnout în cadrul organizațiilor. Acestea includ flexibilitatea în programul de lucru, comunicarea eficientă, limitarea orelor suplimentare, setarea limitelor tehnologice, monitorizarea bunăstării angajaților și oferirea concediilor. Se subliniază că adoptarea acestor practici poate contribui nu doar la îmbunătățirea satisfacției și sănătății angajaților, ci și la creșterea performanței și succesului organizațional pe termen lung.

Astfel, lucrarea dată oferă o perspectivă amplă și detaliată asupra complexității echilibrului muncă-familie și a rolului crucial al managerilor în promovarea acestuia în cadrul organizațiilor și diminuarea sindromului burnout.

.

**Introducere:**

În societatea contemporană, se atestă o implicare din ce în ce mai sporită în sfera muncii atât a bărbaților, cât și a femeilor, astfel încât rolurile din domeniul profesional și cel familial se transformă treptat în roluri concurențiale[[1]](#footnote-1). Deseori responsabilitățile aferente acestor roluri interferează între ele, provocând dezechilibru dintre muncă și familie.

Viaţa profesională şi cea de familie reprezintă două puncte focale în viața unui adult și sunt interconectate una cu alta. În societatea contemporană, obţinerea unui echilibru între viața profesională și viața familială se dovedeşte a fi o adevărată provocare. Schimbările substanţiale pe piaţa muncii şi în organizarea vieții de familie creează un context în care adulților le este din ce în ce mai dificil să dezvolte strategii de îmbinare cu succes a responsabilităților profesionale și a celor familiale.

Sunt două tipuri de probleme simultane, fiecare dintre ele aparținând sferelor publice și private. Majoritatea angajaților se confruntă, la un moment dat, cu dificultăți legate de echilibrul dintre viața profesională și cea personală și pentru a echilibra aceste două aspecte trebuie să intervină managerul.

Managerii instituțiilor nu sunt doar lideri responsabili de îndeplinirea obiectivelor organizaționale, ci și facilitatori ai unui cadru care să permită angajaților să-și îmbunătățească calitatea vieții. Astfel, gestionarea eficientă a timpului și resurselor devine un element cheie în strategia de leadership.

**Lista abrevierilor**

**EMF – Echilibru muncă-familie;**

**SP – Satisfacție profesională;**

**FC – Factori constructivi;**

**FD – Factori distructivi.**

**Obiectivele lucrării**

1. Determinarea impactului dezechilibrului dintre muncă și familie asupra angajatului și asupra instituției;
2. Analiza aspectelor teoretice asupra factorii constructivi și distructivi care influențează echilibrul muncă-familie (EMF);
3. Identificarea metodelor de promovare a echilibrului muncă-familie și diminuarea sindromului de burnout de către manager.
4. **Delimitări conceptuale privind echilibrul Muncă – Familie (EMF)**

Echilibrul între viaţa profesională şi cea personală este definit ca fiind acea situaţie caracterizată prin satisfacţie, funcţionare optimă a angajatului/angajatei, atât în sarcinile şi rolurile de la locul de muncă, cât şi în cele din viaţa personală/de familie.

Clarke Maribeth C. defineşte echilibrul muncă-familie ca „satisfacţie şi bună funcţionare atât la muncă, cât şi acasă”. Echilibrul dintre viaţa privată şi viaţa profesională diferă de la o persoană la alta, pentru că fiecare individ se raportează diferit la acest concept şi el poate varia în funcţie de caracteristicile individuale, familiale, organizaţionale şi de societatea din care face parte, însă, pe scurt, putem spune că echilibrul muncă-familie se referă la îmbinarea muncii şi a vieţii personale astfel încât ambele să fie considerate satisfăcătoare[[2]](#footnote-2).

Echilibrul dintre viața profesională și cea personală, reprezintă modul optim de armonizare a cerințelor celor două domenii, în sensul dobândirii sentimentului de împlinire și satisfacție personală care, la rândul lui, îmbunătățește calitatea vieții și a muncii[[3]](#footnote-3).

În conformitate cu prevederile Rezoluției parlamentare a UE, problematica privind echilibrul dintre viaţa profesională – viaţa personală apare ca temă primordială în cadrul Strategiei de la Lisabona, evidenţiind nevoia echilibrării raportului dintre viaţa profesională şi familie[[4]](#footnote-4).

În contextul adoptării acestei strategii se face evidentă stabilirea unei conexiuni echilibrate între sfera personală și cea profesională, iar echilibrarea corespunzătoare a acestor două aspecte ale vieții angajaților contribuie semnificativ la obținerea unui nivel ridicat de performanță.

1. **Impactul dezechilibrului dintre muncă și familie:**

Diverse cercetări au demonstrat că dezechilibrul dintre muncă și familie, are impact negativ atât asupra angajaților, influențând sănătatea fizică și psihică, cât și asupra instituției, fiind datorat suprasolicitării de rol.

* 1. *Consecințele dezechilibrului muncă și familie la nivel individual:*
* tensionarea relațiilor în colectiv;
* productivitate scăzută;
* absenteism;
* procese de compensații financiare;
* stări de anxietate și depresie;
* sentimente de inutilitate;
* scăderea satisfacției familiale;
* creșterea nivelului de epuizare emoțională fiind însoțită de oboseală fizică și psihologică.[[5]](#footnote-5)
  1. *Consecințele dezechilibrului muncă și familie la nivel organizațional:*
* fluctuația personalului calificat;
* diminuarea satisfacției profesionale;
* scăderea randamentului și productivității muncii;
* creșterea nivelului de tensiune și stres la locul de muncă;
* apariția sindromului burnout.

Pe lângă aceste efecte emoționale și comportamentale, autorii mai relatează și despre diverse consecințe:

*Nivel Individual:* sănătate fizică și mentală precară, creșterea riscului de boli cardiace cronice, posibilitatea abuzului de substanțe.

*Nivel Familial:* limitarea timpului petrecut cu familia, diminuarea implicării în educația copiilor, afectarea sănătății copiilor datorită lipsei implicării periodice în înlăturarea problemelor medicale.

*Nivel Organizațional:* solicitarea frecventă de zile libere sau, deși, fizic angajații sunt prezenți la locul de muncă, psihologic ei sunt absenți, ceea ce duce la scăderea concentrării, productivității, calității muncii[[6]](#footnote-6).

1. **Factorii care influențează echilibrul muncă-familie (EMF)**

Factorii care influențează echilibrul muncă-familie pot varia în funcție de politicile specifice, cerințele speciale și cultura organizațională. Iată câțiva factori constructivi și distructivi care pot influența echilibrul muncă-familie:

***Tabelul nr.1. Factori care influiențează echilibrul muncă-familie***

|  |  |
| --- | --- |
| **Factori distructivi** | **Factori constructivi** |
| **Ore de lucru prelungite:** Prezența constantă la locul de muncă și munca peste program pot duce la epuizare și afecta negativ viața personală a angajaților. Totodată, limitează implicarea angajaților în activitățile casnice și parentale. | **Respectarea programului de lucru:** Promovarea unei culturi în care se respectă programul de lucru standard și se evită prelungirea excesivă a orelor, fapt ce poate îmbunătăți calitatea vieții personale a angajaților. |
| **Presiunea și stresul de la locul de muncă:** Un mediu de lucru stresant sau prea solicitant poate avea un impact negativ asupra vieții personale. | **Mediu ergonomic de muncă:** un mediu ergonomic de muncă contribuie la creșterea productivității, îmbunătățirea stării de sănătate, reducerea stresului, epuizării și absenteismului. |
| **Impredictibilității:** Situațiile neprevăzute pot face dificilă anticiparea programului și alocarea timpului pentru viața personală a angajaților. | **Managementul eficient al timpului:** Angajații care pot prioritiza sarcinile pot să găsească mai ușor un echilibru între responsabilitățile de la locul de muncă și cele personale. |
| **Volum mare de muncă:** Dacă condițiile de lucru sunt dificile, volumul de muncă este foarte mare poate afecta sănătatea generală și echilibrul personal al angajaților. | **Repartizarea corectă și uniformă a sarcinilor de serviciu:** Delegarea echitabilă a sarcinilor de serviciu contribuie la minimizarea volumului de muncă. |
| **Lipsa sprijinului organizațional:** Absența unor politici și programe care susțin echilibrul dintre viața profesională și cea personală poate afecta negativ satisfacția și performanța angajaților. | **Cultură organizațională favorabilă:** Încurajarea angajaților să își ia concedii, să se odihnească și să se concentreze pe viața de familie pot contribui la un echilibru mai sănătos. |
| **Tehnologie invazivă:** Dispozitivele tehnologice și rețelele sociale pot duce la o conexiune constantă cu locul de muncă, făcând dificilă separarea activităților profesionale de cele personale. | **Respectarea timpului personal al angajaților:** Respectarea timpului personal al angajaților nu doar că îmbunătățește satisfacția profesională a acestora, dar poate contribui și la o echipă mai sănătoasă și mai eficientă. |

1. **Metode de promovare a echilibrului muncă - familie pentru diminuarea sindromului burnout de către manager:**

Prin metode de promovare a echilibrului muncă-familie se înțelege totalitatea măsurilor menite să sprijine angajații în vederea armonizării rolurilor sociale pe care le îndeplinesc în spațiul vieții publice și private. Managerii au un rol crucial în facilitarea acestui echilibru și pot implementa strategii specifice pentru a sprijini angajații în gestionarea eficientă a responsabilităților profesionale și personale.

1. **Flexibilitatea în programul de lucru**. Managerii pot adopta politici și practici care să ofere posibilitate angajaților să fie prezenți la unele evenimente din viața de familie a acestora (ex: petrecerea sărbătorilor sau însoțirea zilnică a copiilor la grădiniță sau la școală, soluționarea problemelor de sănătate, etc). Aceasta ar putea influența nu doar la creșterea responsabilităților angajaților în realizarea sarcinilor profesionale, dar și la creșterea satisfacției în muncă.
2. **Comunicarea eficientă și empatia**. Prin înțelegerea și anticiparea nevoilor angajaților, managerii pot contribui la crearea unui climat în care aceștia se simt susținuți și apreciați.
3. **Limitarea orelor suplimentare.** Managerul va încuraja și va ghida echipa în a planifica eficient și a prioretiza sarcinile pentru a minimiza necesitatea de a rămâne după program, evitându-se de asemnenea epuizarea angajaților.
4. **Setarea limitelor tehnologice.** Această metodă se referă la stabilirea unor limite în recepționarea unor apeluri telefonice sau la oferirea unor răspunsuri, la unele mesaje de serviciu, în afara programului.
5. **Monitorizarea bunăstării angajaților.** Prin aceasta, managerul identifică eventualele probleme cu care se confruntă angajatul și îl ghidează spre identificarea unei soluții.
6. **Oferirea concediilor.** Este important ca angajatului să-i fie acordate concedii, luând în considerare necesitățile personale ale angajaților și în conformitatea cu programul instituțional. Managerii vor organiza ședințe de planificare a concediilor cu echipa pentru a stabili perioadele de concediu preferate și pentru a evita suprapunerile.
7. Permite angajaților să își aleagă momentele de concediu în funcție de nevoile personale.
8. Solicită ca angajații să anunțe din timp perioadele în care doresc să ia concediu.
9. Stabilește perioade de timp în care este mai ușor pentru întreaga echipă să facă față absențelor.
10. Antrenează membrii echipei în a acoperi rolurile colegilor în absența acestora.
11. Evită în a trimite e-mailuri sau a solicita lucruri non-urgente în timpul concediilor angajaților.
12. Este receptiv la feedback și ajustează strategiile în funcție de nevoile echipei.
13. Oferă opțiuni pentru compensarea orelor lucrate suplimentar sau de a acorda zile libere la necesitate.

**Concluzii**

Managerii, în calitatea lor de lideri, trebuie să înțeleagă că angajații nu sunt doar resurse umane, ci și personalități cu viață privată. Ei au responsabilitatea de a crea un mediu de lucru favorabil, luând în consiferare faptul că succesul profesional nu trebuie să vină în detrimentul bunăstării personale.

Promovarea unui mediu sănătos și sustenabil implică, în primul rând, recunoașterea faptului că angajații au responsabilități și aspirații în afara domeniului profesional. De asemenea, este important ca managerii să promoveze o cultură în care angajații nu se simt stigmatizați sau sancționați pentru exprimarea nevoilor legate de viața personală. O comunicare deschisă și o atitudine empatică pot contribui la crearea unei atmosfere în care angajații se simt confortabil să discute despre provocările personale și să caute soluții optime, prin colaborarea cu echipa lor.

Managerii pot implementa practici care să promoveze distribuirea echitabilă a muncii și evitarea presiunilor excesive. Astfel, se creează un echilibru care nu numai că contribuie la bunăstarea angajaților, ci și la creșterea productivității și satisfacției în muncă.

Prin urmare, managerii joacă un rol crucial în modelarea unei culturi organizaționale care să susțină echilibrul dintre viața profesională și cea personală.

**Bibliografie**

Strategia Europeană privind ocuparea forței de muncă, Planul Comisiei Europene de acțiune privind egalitatea de gen, 2016-2020;

Echilibrul dintre muncă și viața de familie: necesități ale părinților și rolul politicilor sociale / Inga Chistruga-Sînchevici;

Gavriloaiei S. Implicații ale conflictului muncă-familie resimțit de părinți asupra atitudinii de muncă a tinerilor. Teză de doctorat. Iași, 2017;

<https://www.rasfoiesc.com/educatie/psihologie/sociologie/Familia74.php>;

Clarke, M.C. (2004). The Work – Family Interface: Differentiating Balance and Fit, Family and Consumer Sciences Research Journal;

Turchină Tatiana, echilibru muncă-familie și rolul suportului social;

http://cielotalent.com/blog/cielos-hr-leader-blog/talent-acquisition-fast-factsagents-of-work-life-imbalance/

Echilibrul dintre muncă și viața de familie: necesități ale părinților și rolul politicilor sociale / Inga Chistruga-Sînchevici;

A fost adoptată în cadrul Consiliului European din 2005, șefii de state și de guvern ai statelor membre a UE au lansat SL, proiect ce își propune pe perioada de 3 ani să revadă reformele muncă-familie;

ȘAITAN V. Dimensiuni cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie”, Teză de doctor în psihologie. Chișinău, 2020;

COJOCARU, N. (2018). Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție;

FABIENNE, T.; MEIER, L. A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain versus Matching - Domain Relations. In: Journal of Occupational Health Psychology, vol.16. (2011);

KOSSEK, E. and HAMMER, L. Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. In: Journal of Applied Psychology. (2011).

Lupu V. Pledoarie pentru un just echilibru între viața profesională și cea de familie. Rezumatul tezei de doctor. București, 2021.

1. Strategia Europeană privind ocuparea forței de muncă, Planul Comisiei Europene de acțiune privind egalitatea de gen, 2016-2020. [↑](#footnote-ref-1)
2. Clarke, M.C. (2004). The Work – Family Interface: Differentiating Balance and Fit, Family and Consumer Sciences Research Journal [↑](#footnote-ref-2)
3. Turchină Tatiana, echilibru muncă-familie și rolul suportului social. [↑](#footnote-ref-3)
4. A fost adoptată în cadrul Consiliului European din 2005, șefii de state și de guvern ai statelor membre a UE au lansat SL, proiect ce își propune pe perioada de 3 ani să revadă reformele muncă-familie. [↑](#footnote-ref-4)
5. ȘAITAN V. Dimensiuni cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie”, Teză de doctor în psihologie. Chișinău, 2020 [↑](#footnote-ref-5)
6. KOSSEK, E. and HAMMER, L. Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. In: Journal of Applied Psychology. (2011). [↑](#footnote-ref-6)